

### Zusammenhalt in der Zwischenzeit: neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung

Rathje, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rathje, S. (2006). Zusammenhalt in der Zwischenzeit: neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 5(1), 103-122. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454017>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## **Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung**

Stefanie Rathje

Juniorprofessorin für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Friedrich-Schiller-Universität Jena

### **1. Zusammenwachsen lassen, was nicht zusammengehört – Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bei M&As**

„Für das Durchschnittsunternehmen ist [...] die Wahrscheinlichkeit, bei einem Münzwurf Kopf oder Zahl zu erhalten, deutlich höher als die Chance auf eine erfolgreiche Integration.“ (Gerds/Schewe 2004:5)

Die Zahlen sind berüchtigt und beunruhigend: Nach einer Studie von A.T. Kearney wird bei einem Firmenzusammenschluss in mehr als 50% der Fälle Unternehmenswert vernichtet (Habeck/Kröger/Träm 2002:5). Eine andere Untersuchung weist nach, dass in mehr als 60% von 120 internationalen M&A (Mergers & Acquisitions) das Management die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreichen konnte. Deutsche Unternehmen schneiden dabei sogar noch schlechter ab (Gerds/Schewe 2004:4).

Bekannte Merger-Beispiele der Vergangenheit (vgl. Zeitungsbericht zur Fusion des holländischen Stahlkonzerns Koninklijke Hoogovens mit British Steel) zeigen, dass viele Fusionen scheitern oder zumindest hohe Risiken eingehen, weil Kulturunterschiede zwischen den Partnern bei der Planung nicht oder unzureichend berücksichtigt werden.

„Der Streit beim britisch-holländischen Stahlkonzern Corus ist voll entbrannt: Der Aufsichtsrat schimpft gegen den Vorstand, die Niederländer gegen die Engländer. [...] Zwei Gruppen stehen sich [...] gegenüber: der Aufsichtsrat, beherrscht von den Holländern, [...] und der Vorstand, dominiert von den Briten. [...] Berndsen [Aufsichtsratsvorsitzender] blockiert per Veto [den Verkauf der Aluminium-Sparte]. Ihm missfällt, dass die Briten mit dem Verkauf die Schulden englischer Werke tilgen wollen. [...] Die Briten wollen es den Niederländern mal so richtig zeigen. Ohne Schlichtungsversuch klagen sie gegen den Aufsichtsrat – und verlieren. Ein Gericht verbietet am Donnerstag den Verkauf.“

(Financial Times Deutschland, 17.03.2003, zitiert nach Gerds/Schewe 2004: S. 32)

Abb. 1: Beispiel kulturelles Konfliktpotential bei internationalen M&A

Ein besonders interessantes Beispiel für die Gefährdung eines Fusionsprozesses aufgrund kultureller Unterschiede und Stereotypen stellt der Firmenzusammenschluss von DaimlerChrysler 1998 dar.

So war der Beginn der Fusion auf amerikanischer Seite überschattet von Angst vor stereotyper „Germanisierung“ und „Machtübernahme“ durch die „Evil Germans“ (Schneider 2001). Als sich die Geschäftsergebnisse von Chrysler zwei Jahre nach der Fusion stark verschlechterten, wurde sofort der Vorwurf laut, die Deutschen hätten das amerikanische Unternehmen „mit ihrer Arroganz und ihrem teutonischen Ungeschick, an die Wand gefahren“ (Schneider 2001), obwohl bis zu diesem Zeitpunkt die Chrysler-Geschäfte vollständig in amerikanischer Hand geblieben waren.

„Es gab in der Tat ein kulturelles Problem bei dieser Fusion“, sagt Manfred Gentz, der Finanzchef von DaimlerChrysler. Gerade die Angst, in den USA als die besserwisserischen Deutschen zu erscheinen, habe die Daimler-Leute gehindert, rechtzeitig bei Chrysler einzugreifen. „Wir haben uns über zwei Jahre lang gesagt, die Amerikaner müssen es besser wissen, wir greifen nicht ein.“ (Schneider 2001)

Viele Unternehmen und auch die Management-Literatur zum Thema M&A oder PMI (Post Merger Integration) werten den Faktor „Kultur“ mittlerweile als ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg des Unternehmenszusammenschlusses.

So untersuchte z.B. Daimler im Vorfeld der Fusion mit Chrysler in einer detaillierten Analyse 50 gescheiterte internationale Merger und identifizierte kulturelle Konflikte als grundlegendes Problem (Habeck/Kröger/Träm 2002:113). Viscio rät Unternehmen in der PMI-Phase „Address cultural issues directly with an explicit plan [...]“ (Viscio 1999:33). Penzel stellt die Kulturproblematik als einen Erfolgsfaktor bei M&A heraus und empfiehlt betroffenen Unternehmen „Hohe Aufmerksamkeit für Kulturfragen“ (Penzel 2000:26). Habeck/Kröger/Träm identifizieren kulturelle Unterschiede als einen von sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen und postulieren: „Kulturelle Unterschiede – Kommen Sie „weichen“ Themen mit „harten“ Maßnahmen bei!“ (Habeck/Kröger/Träm 2002:101ff.).

Auf Basis dieser Einsicht bemühte sich die betriebswirtschaftliche Forschung um die Entwicklung entsprechender Instrumente zur systematischen Berücksichtigung von Unternehmenskultur im M&A-Prozess, wie z.B. die sogenannte Cultural Due Diligence (CDD), bei der in Anlehnung an die klassische Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei Unternehmenszusammenschlüssen der Faktor Unternehmenskultur in die Analysen integriert wird (zum Ansatz der CDD vgl. beispielhaft Strähle 2004, Steinle/Eichenberg/Weber-Rymkowska 2004, Ferrari/Rothgängel 2003, Zimmer 2001, Scott 2001, Bouchard/Pellet 2000, Weidinger/Mündemann 1999).

Während sich also Unternehmen und Literatur einig scheinen in ihrer Einschätzung der Wichtigkeit von Unternehmenskultur für das Gelingen von M&A, werden entsprechende Maßnahmen in der Realität allerdings kaum ergriffen.

Gerds/Schewe weisen in ihrer großangelegten Studie nach, dass trotz dieser Einigkeit augenscheinlich über die Hälfte der 120 untersuchten Merger keine sog. „weichen“ Maßnahmen zur kulturellen Integration umgesetzt haben. In der Mehrzahl der Fälle wurden weder eine gemeinsame Vision noch Unternehmensleitlinien entwickelt. In 75%, bzw. 90% der Fälle wurden Maßnahmen wie gemeinsame Schulungsaktivitäten bzw. integrationsfördernde Anreizsysteme so gut wie nicht ergriffen (Gerds/Schewe 2004:58f.).

Ein möglicher Grund hierfür könnte in der allgemeinen Unsicherheit der Betriebswirtschaft und ihrer Praktiker liegen, angemessen mit dem Faktor „Unternehmenskultur“ umzugehen. So lässt sich in der Betriebswirtschaftslehre ein regelrechter „Kulturschock“ (Meissner 1997:1) bei der Entdeckung der kulturellen Thematik für das eigene Fach diagnostizieren. Hansen macht ein allgemeines „Stöhnen über die verwirrende Vielfalt“ (Hansen 2000:234) innerhalb der Managementliteratur über die „endlose Suche nach einem Begriff“ (Apfelthaler 1999:28) aus, das regelmäßig in der fast verzweifelten Erwähnung der 164 Kulturdefinitionen nach Kroeber und Kluckhohn (vgl. Kroeber/Kluckhohn 1952) gipfelt.

Diese Unsicherheit spiegelt sich entsprechend auch in den Vorschlägen zur konkreten Ausgestaltung von Unternehmenskultur im Rahmen von M&A wider: So demonstriert beispielsweise die ungenaue Aufforderung, das leidige Problem Kultur nicht zu bagatellisieren (Habeck/Kröger/Träm 2002:109) und stattdessen „die Sache richtig anpacken“ bzw. „professionell anzugehen“ (Habeck/Kröger/Träm 2002:22), symptomatisch das Problem des Umgangs der Managementliteratur mit dem Faktor Unternehmenskultur, der sich nicht präzise in Form von Business Cases berechnen lässt, dessen Folgen sich jedoch gravierend auf die Unternehmensergebnisse auswirken können. Handlungsanweisungen wie „Entwickeln Sie [...] eine Strategie für die kulturelle Integration“, „Entscheiden Sie, welche Rolle die Kultur spielen soll“, „Seien Sie geduldig“ (Habeck/Kröger/Träm 2002:119) lassen den geplagten Merger-Manager häufig ratlos zurück.

Implementierbare Konzepte zur erfolgreichen Bearbeitung von Unternehmenskultur in der Planung und Implementierung von M&A sind daher immer noch Mangelware, und es erscheint notwendig, nach neuartigen Ansätzen von Unternehmenskultur zu suchen, die es erlauben, den schwer greifbaren Aspekt der Unternehmenskultur pragmatisch und nachhaltig in den Planungsprozess von M&A einzubeziehen.

## **2. Machbarkeit und Kohärenz – Das Konzept Unternehmenskultur in der Managementliteratur**

Um gute Ratschläge entwickeln zu können, wie Unternehmenskultur am besten in den Planungsprozess von M&A eingebunden werden sollte, muss zunächst geklärt werden, was sich hinter dem Konzept Unternehmenskultur verbirgt.

Bevor im Folgenden die passenden Antworten aus der Management-Literatur vorgestellt werden, liefert ein kurzer Überblick über die Entstehung des Begriffs erste Anhaltspunkte.

## 2.1. Entstehung des Begriffs Unternehmenskultur

Die Unerklärlichkeit des Erfolgs japanischer Konzerne verursachte in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zunächst Ratlosigkeit innerhalb der westlichen Unternehmenswelt. Aus dem „Schock durch das japanische Wunder“ (Kasper 1987:1) entwickelte sich dann jedoch die Einsicht, dass es neben den bekannten Variablen, die den Erfolg eines Wirtschaftsunternehmens bestimmen, noch weitere, schwerer fassbare geben müsste, die in der „Kultur“ des Unternehmens, vielleicht sogar in der Kultur des Landes, begründet sein könnten.

Das Erscheinen der Studie „Corporate Cultures“ (Deal/Kennedy 1982) prägte hierfür schließlich den Begriff Unternehmenskultur, und der Erfolg des populärwissenschaftlichen Handbuchs „In search of excellence“ (Peters/Waterman 1982) propagierte Akzeptanz von sogenannten „weichen“ Führungsaspekten als „harte“ Erfolgsfaktoren von Spitzenunternehmen. Dieser Gedanke setzte sich schnell im angloamerikanischen und europäischen Raum durch (vgl. Bleicher 1982, 1983, Kieser 1984). Das Interesse an kulturelevanten Themen innerhalb der Managementwissenschaften führte in der Folge zu einem enormen „Publikationsboom“ (Kasper 1987:2), der Unternehmenskultur innerhalb kurzer Zeit einerseits zu einem der meist diskutiertesten Begriffe innerhalb der Betriebswirtschaft machte, andererseits für eine Vielfalt an teils unscharfen, teils divergierenden Begriffsdefinitionen sorgte (Schreyögg 2000:435 f.).

Unabhängig von genauen Definitionen impliziert die Entstehung des Begriffs Unternehmenskultur als Gegenmittel zur überraschenden japanischen Wirtschaftskraft jedoch bereits zwei grundlegende Eigenschaften des bisherigen Konzepts: Um sich mit der eigenen Kultur im Wettbewerb von anderen Unternehmen absetzen zu können, lag es nahe, Unternehmenskultur zum einen als etwas in sich Kohärentes, eindeutig Bestimmbares anzusehen. Und um das Mittel Unternehmenskultur in der Unternehmensführung überhaupt erfolgreich einsetzen zu können, musste zum anderen eine gezielte Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur durch das Management vorausgesetzt werden.

## 2.2. Definitionsansätze zur Unternehmenskultur in der Managementliteratur

Bei der Vorstellung bestehender Definitionsansätze von Unternehmenskultur sollen im Folgenden drei grundlegende Fragen beleuchtet werden:

- Was ist Unternehmenskultur?
- Wie lässt sie sich beschreiben?

- Wie lässt sie sich beeinflussen?

Zur Beantwortung der ersten Frage lassen sich in der Management-Literatur vor allem ein manifestationsorientierter und ein kognitionsorientierter Ansatz unterscheiden.

In Anlehnung an den berühmten Satz von Marvin Bower (McKinsey), Unternehmenskultur sei „the way we do things around here“ (Deal/Kennedy 1982:4), betrachtet der manifestationsorientierte Ansatz Unternehmenskultur als die Sammlung von konkreten, beobachtbaren Verhaltensnormen innerhalb eines Unternehmens (vgl. beispielhaft Pondy/Frost/Morgan/Dandridge (1983), Trice/Beyer (1984), Turner 1989).

Der kognitionsorientierte Ansatz konzentriert sich stärker nach innen auf das von allen Mitgliedern eines Unternehmens geteilte Bedeutungssystem, das ihren Einschätzungen der Wirklichkeit und damit auch ihren Handlungen und Entscheidungen zugrunde liegt. Kognitionsorientierte Definitionen von Unternehmenskultur heben daher besonders die Gesamtheit von geteiltem Wissen und gemeinsamen Annahmen der Unternehmensmitglieder hervor. So beschreibt beispielsweise Schein Unternehmenskultur als:

„[...] pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (Schein 1984:3)

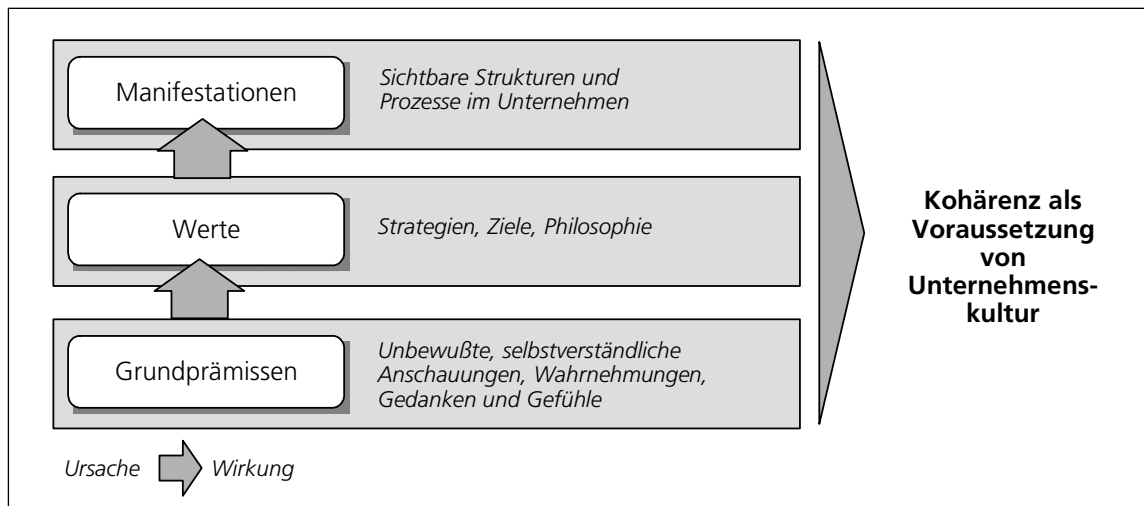


Abb. 2: Schichtenmodell von Unternehmenskultur nach Schein (1995:30)

Sein Schichtenmodell von Unternehmenskultur, das beobachtbare Ausprägungen von Unternehmenskultur auf kollektiv geteilte kognitive Annahmen zurückführt, setzte sich aufgrund seiner klaren und einheitlichen Ursache-Wirkungs-Hierarchie besonders in den Managementwissenschaften als Standard durch. Stellvertretend für die meisten kognitionsori-

entierten Ansätze illustriert es die Vorstellung von Kultur als kohärentem Sinnzusammenhang, also als das, worin sich alle einig sind.

Auf die Frage nach der Beschreibung von Unternehmenskulturen hält die bestehende Management-Literatur eine Fülle unterschiedlicher Antworten bereit. Gemeinsam ist den meisten Ansätzen jedoch der Versuch, Unternehmenskulturen anhand objektiver Kategoriensysteme eindeutig beschreib- und vergleichbar zu machen. In den Kulturwissenschaften ist diese Methode bekannt als „etic approach“ im Gegensatz zum „emic approach“, der versucht, Kulturen von innen aus sich selbst heraus zu beschreiben (Gudykunst/Ting-Toomey 2003).

Auf der Suche nach universellen Unternehmenskultur-Kategorien wurde in der Vergangenheit auf Basis von praktischen Erfahrungswerten oder statistischer Faktorenanalyse eine Vielzahl von unterschiedlichen Dimensionsmodellen und Unternehmenstypologien entwickelt. Das abgebildete Modell von Hofstede illustriert den grundsätzlichen Ansatz, die Kultur eines Unternehmens anhand seiner Einordnung auf vordefinierten Skalen zu erfassen und vergleichbar zu machen.

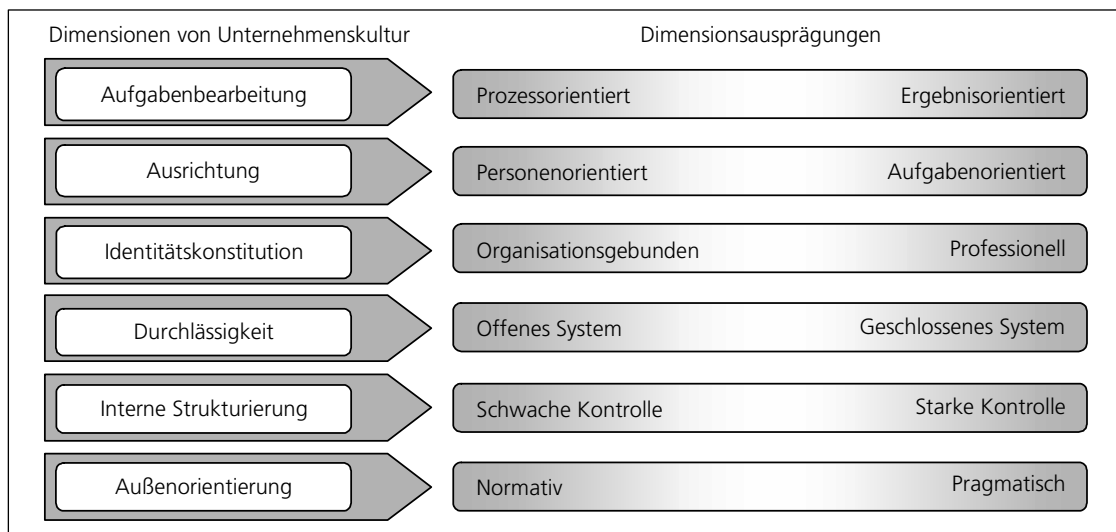


Abb. 3: Dimensionsmodell zur Unternehmenskultur nach Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders 1990

Die vorgestellten Ansätze, die von Unternehmenskultur als einer objektiv beschreibbaren Variable der Unternehmensführung ausgehen, führen schließlich zu einem ähnlichen Ergebnis in Bezug auf die Frage nach der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur. So stellt schon Smircich fest:

„[The] [...] agenda arising from the view that culture is an organizational variable is how to mold and shape internal culture in particular ways and how to change culture, consistent with managerial purposes.“ (Smircich 1983:346)

Die Management-Literatur hat in der Vergangenheit Unternehmenskultur entsprechend bevorzugt als Werkzeug der Mitarbeiterführung (Pümpin 1984:14ff.) oder als unter Effizienzgesichtspunkten beliebig veränderbare Variable (Kobi/Wüthrich 1986, Hinterhuber 1992) angesehen.

Die Charakterisierung von Unternehmenskultur als einheitlich, objektivierbar und gezielt gestaltbar, die sich in den 80er und 90er Jahren in der Management-Literatur durchsetzte, erscheint im Rückblick als Grundvoraussetzung dafür, dass kulturelle Themen im Wirtschaftssystem überhaupt Resonanz finden konnten. Vor allem durch die Suggestion von Kohärenz und Machbarkeit erhielt das Konstrukt Unternehmenskultur in der auf aktive Gestaltung ausgerichteten Managementwissenschaft seine Daseinsberechtigung. Die folgenden Überlegungen zeigen jedoch, dass sich genau diese Prämissen von Unternehmenskultur im M&A-Prozess als problematisch erweisen können.

### **2.3. Problematik bestehender Ansätze für den M&A-Prozess**

Im Rahmen von Mergers oder Firmenakquisitionen treten in der Regel zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen miteinander in Berührung. Die beschriebenen Ansätze von Unternehmenskultur interpretieren diese Situation als Aufeinandertreffen von zwei in sich kohärenten Kulturen, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen, um den Unternehmenserfolg des Gesamtunternehmens zu sichern.

Folgerichtig ergeben sich daraus entsprechende Ratschläge für die erfolgreiche Planung von M&A: Zunächst soll eine „Kulturelle Bestandsaufnahme“ der beiden Organisationen anhand eines Kategorien-Systems (vgl. beispielhaft Habeck/Kröger/Träm 2002:115f.) die größten Unterschiede identifizieren. Auf Basis dieser Analyse ergeben sich dann drei mögliche Ansätze („Basisoptionen“) zur weiteren Behandlung des Problemfelds Kultur im M&A-Prozess: 1. „Aufzwingen einer fremden Kultur“, 2. „Zulassen, dass zwei separate Kulturen weiterexistieren“, 3. „Eine integrierte Kultur schaffen“ (Habeck/Kröger/Träm 2002:109ff.).

Zahlreiche Autoren, wie beispielsweise Morosini, favorisieren dabei grundsätzlich die Anpassung beider Partner (Option 3) zu einer neuen kohärenten Einheit, die synergetisch aus ihren Einzelteilen hervorwächst:

“My perspective is that most companies that engage in M&A fail to realize that there seems to be little option but to create a common pool of shared corporate values – i.e. a common company “culture” – in order to ensure success over time.” (Morosini 2001:460)



Auch weniger oberflächliche, holistische Cultural-Due-Diligence-Ansätze (z.B. Strähle 2004) folgen letztlich diesem Prinzip: Es geht zunächst um die, sehr viel sorgfältigere, Bestimmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten („Cultural fit“), auf Basis dessen dann Chancen und Risiken für die Zusammenarbeit herausgearbeitet werden. In einem breit angelegten Integrationskonzept geht es dann abschließend um gemeinsames Anpassungsmanagement, das zwar differenziertere Optionen der Unternehmensverschmelzung berücksichtigt, an dessen Ende als Ziel jedoch auch wieder eine starke gemeinsame Unternehmenskultur steht.

Bei der genaueren Untersuchung dieser Ansätze erweisen sich zwei Aspekte als fraglich und der komplexen Merger-Realität nicht angemessen:

- die Vorstellung, dass Unternehmenskultur als bearbeitbare Variable im Integrationsprozess genau wie Organisationsstrukturen oder Produktionsprozesse definiert und gemanagt werden kann
- die Annahme einer Kohärenz von Unternehmenskultur als einheitlichem System geteilter Annahmen der Organisationsmitglieder

So stellt die neuere Forschung zu internationalen Unternehmenszusammenschlüssen die gezielte Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur in Frage. Wie das zahlreiche Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen intuitiv zu bestätigen scheint, erweist sich Unternehmenskultur, vor allem in interkulturellen Zusammenhängen als „eigensinnig“ und nicht unbegrenzt beeinflussbar (Buhr 1998, Rathje 2004).

Die soziologische Forschung zur Organisationskultur hat diese Problematik mangelnder Gestaltbarkeit schon früh beschrieben. Smircich propagiert bereits in den 80er Jahren den „root metaphor“-Ansatz, der Unternehmen im ethnologischen Sinn als gewachsene Kulturen betrachtet, die sich in ihrer Einzigartigkeit jedem Messansatz entziehen (Smircich 1983:339). Der Gedanke, Unternehmenskulturen wie Nationalkulturen als gewachsen und gegeben hinzunehmen und abzuwarten, was geschieht, wenn zwei Kulturen im Rahmen eines Mergers aufeinander treffen, entspricht jedoch nicht dem Planungs- und Handlungsprimat des Managers und bot daher in der Vergangenheit keine fruchtbare Basis für erfolgversprechende Management-Konzepte.

Eng verknüpft mit der Problematik eingeschränkter Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur ist die Vorstellung von Unternehmenskultur als kohärentem System aus einheitlichen Vorstellungen und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder. Auch hier zeigte die soziologische Forschung von Unternehmenskulturen schon früh fundamentale Widersprüche

innerhalb von einzelnen Unternehmenskulturen auf und legte den Schluss nahe, dass sich Unternehmenskulturen ähnlich wie Nationalkulturen nicht auf kohärente Inhalte festlegen lassen. So illustriert die frühe Sub-Kultur-Forschung (vgl. Martin/Siehl 1983, Riley 1983, Aktouf 1985) bereits eindrucksvoll vollkommen unterschiedliche „Erlebniswelten“ innerhalb von Unternehmen, die eine Vorstellung von Unternehmen als „harmonische und konvergierende soziale Einheit [...], in der [...] man sich das ‚Teilen‘ einer gemeinsamen Kultur wirklich vorstellen kann“ (Aktouf 1985:42) kaum zulässt. Spätere Beschreibungen von Unternehmenskultur adressieren besonders ihre Aspekte von Ambivalenz und Komplexität:

„[Simultaneously] existing multiple cultures [...] contribute to a homogeneous, differentiated, and/or fragmented cultural context. [...] culture in organizational settings is much more complex, pluralistic, diverse, contradictory, or inherently paradoxical than previously assumed, conceptualized, or acknowledged.“ (Sackmann 1997:2)

Neuere Ansätze der M&A Forschung schlagen daher zur Entwicklung einer Unternehmensidentität von internationalen Merger-Kulturen beispielsweise „die bewusste Anerkennung ihrer Nichtidentität“ vor (Bolten 2000:2). Charakteristikum der Merger-Kultur sei dementsprechend ein dynamischer Schwebezustand: „Ihre Identität ist temporäres Produkt eines Aushandlungsprozesses“ (Bolten 2000:10). Konkrete Ratschläge zur erfolgreichen Bewältigung eines solchen Aushandlungsprozesses liegen jedoch noch nicht vor.

Angesichts dieser Erkenntnisse der Forschung zur Unternehmenskultur im Allgemeinen und zur M&A-Kultur im Besonderen stellt sich die Frage: Wie kann eine kohärente Unternehmenskultur geschaffen werden, wenn die Ursprungskulturen schon in sich widersprüchlich sind? Wie kann das Management des zusammengeschlossenen Unternehmens Einfluss auf die gemeinsame Unternehmenskultur nehmen, wenn die Formbarkeit von Unternehmenskultur allgemein angezweifelt wird?

Aus diesen Fragen ergeben sich zwei Hauptanforderungen für ein Konzept von Unternehmenskultur, das sich bei der Planung von M&A wirksam einsetzen lässt:

- Da die Vorstellung absoluter Formbarkeit von Unternehmenskultur nicht realistisch erscheint, die Absage an jeglichen Gestaltungsspielraum jedoch ebenfalls nicht der alltäglichen Beobachtung entspricht und jeden Management-Anspruch ad absurdum führen würde, müsste das Konzept zwischen beiden Extremen vermitteln.
- Da speziell in der Merger-Situation keine kulturelle Kohärenz vorausgesetzt werden kann, müsste das Konzept eine Antwort darauf geben, wie Unternehmenskultur er-

folgreich beeinflusst werden kann, ohne ihre Einheitlichkeit vorauszusetzen, bzw. auf Angleichung ihrer Inhalte abzielen.

### 3. Emergenz und Kohäsion – Neue Ansätze zur Unternehmenskultur von M&As

Wie kann ein Ansatz von Unternehmenskultur gestaltet sein, der ihre Formbarkeit und ihr Eigenleben in Einklang bringt und Phänomene der Unternehmenskultur erklären kann, ohne auf Kohärenz zurückzugreifen?

Bei der Suche nach einer möglichen Lösung des ersten Problems hilft der Emergenzbegriff. Schreyögg beispielsweise schlägt als grundlegende Eigenschaft von Unternehmenskultur ihren emergenten Charakter vor (Schreyögg 2000:411, vgl. auch Krohn/Küppers 1992). Unter Emergenz wird dabei eine spontane Form organisatorischer Koordination verstanden. Der Begriff bezeichnet die relative Autonomie eines Systems, dem Eigenverhalten möglich ist, weil es von seinen Rand- oder Rahmenbedingungen nicht vollständig determiniert ist. Emergenz beschreibt in diesem Sinne eine Ordnung, die nicht vollständig aus den zusammengesetzten Eigenschaften ihrer Teile erklärt werden kann und „die aus der Verarbeitung von Störungen hervorgegangen ist“ (Wägenbaur 2002:7).

Im Fall der Unternehmenskultur lassen sich dann Gestaltungsmaßnahmen des Managements als solche Störungen interpretieren, die innerhalb des Systems verarbeitet werden. Im Gegensatz zu intendierten und formalisierten organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens kann Unternehmenskultur dann als Zusammenspiel aus gezieltem Eingreifen des Managements und systemautonomer Reaktion aufgefasst werden.



Abb. 4: Unternehmenskultur als Zusammenspiel aus Emergenz und Gestaltung

Eine solche Sichtweise von Unternehmenskultur würde dem gemeinhin beobachtbaren Umstand Rechnung tragen, dass Einflussnahme grundsätzlich möglich erscheint, ihre Auswirkungen jedoch niemals vollständig voraussehbar, bzw. planbar sind, da sie autonomen Kommunikationsprozessen der Organisationsmitglieder unterliegen.

Bei der Annäherung an das zweite Problemfeld mangelnder Kohärenz von Unternehmenskultur kann die Einbeziehung neuer Erkenntnisse aus der Kulturwissenschaft helfen.

In ähnlichem Maße, wie die Wirtschaftswissenschaften gezwungen sind, sich im Rahmen internationaler M&A-Aktivitäten mit Kulturproblemen auseinander zu setzen, beschäftigt die Kulturwissenschaft im Zeitalter der Globalisierung das Problem der Hartnäckigkeit von Nationalkulturen, die trotz zunehmender Internationalität, Durchmischung von Kulturen und damit einhergehender kultureller Komplexität weiterbestehen. Wenn man, wie traditionell üblich, kulturelle Kohärenz als Grundlage für den Zusammenhalt und Bestand von Nationalkulturen ansieht, müssten diese angesichts von Globalisierung und zunehmender Ausdifferenzierung individueller Lebenswelten allmählich verschwinden.

Das Gegenteil scheint jedoch der Fall: Transnationales Zusammenwachsen von Kulturen und Erhöhung ihrer Binnen-Heterogenität gehen einher mit ausgeprägten Regionalisierungstendenzen und einer Intensivierung kultureller Identität, das elementare „Paradox der Moderne“ (Drechsel/Schmidt/Gölz 2000:11ff.). Auf Basis dieser Diagnose entstehen neue Sichtweisen von Kultur, die nicht auf der Kohärenz-Vorstellung aufbauen, sondern Differenzen als konstituierend für Kulturen ansehen (Drechsel/Schmidt/Gölz 2000:16).

Beispielsweise entwirft Hansen ein neuartiges Kulturmodell, das versucht, die Frage zu beantworten, wie der oft beobachtete Widerspruch aus kultureller Heterogenität und Homogenität erklärbar ist. Kernstück seines Ansatzes ist die grundsätzliche Diagnose von Differenz innerhalb von Kulturen. In allen komplexeren Kollektiven herrsche „nicht nur Vielfalt, sondern Diversität, Heterogenität, Divergenzen und Widersprüche“ (Hansen 2000:182). Differenz wird sogar als Grundlage für die Erzeugung des Individuellen gesehen. Kultur wird in diesem Sinne als Vorrat divergenter Angebote verstanden, der ähnlich wie Substanzen eines Chemielabors, die im Reagenzglas zusammengemischt ihr dynamisches Potential entwickeln, im Kontakt mit der Innenwelt der Individuen seine individuelle Ausprägung erfährt (Hansen 2000:185). Je komplexer also die Kultur, desto höher ihr Grad an Divergenz.

Angesichts der zentrifugalen Kräfte kultureller Differenzen entsteht kulturelle Stabilität dann weniger aufgrund allgemeinverbindlicher Werte oder Normen, sondern vielmehr durch die Erzeugung von Normalität. Eine Kultur, „das ist ihr wesentlichstes Kriterium und ihre wirkungsvollste und tiefste Leistung, definiert Normalität, und diese Normalität wirkt auf ihre Art ebenso bindend und verbindlich wie soziale und politische Strukturen.“ (Hansen 2000:233) Der evidente Zusammenhalt von Kulturen ergibt sich damit nach Hansen nicht aus ihrer Kohärenz, sondern gerade aus der Bekanntheit und Normalität ihrer Differenzen.

„Wir kennen [...] [die divergenten] Standpunkte, und wenn wir sie hören, wissen wir, daß wir zu Hause sind. [...] So viele es gibt und so divergierend sie sind, fügen sie sich dennoch in einen Rahmen des Üblichen.“ (Hansen 2000:232)

Überträgt man diese Sichtweise von Kultur auf die Kultur von Wirtschaftsunternehmen ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen für das Konzept Unternehmenskultur. Nicht die Kohärenz kultureller Inhalte erweist sich dann als entscheidend für den Zusammenhalt von Unternehmen, für ihre Kohäsionskraft. Sondern die Bekanntheit und Normalität der vorhandenen Differenzen wäre dann das verbindende Element.

Dieser Gedanke deckt sich mit Forschungsergebnissen zur Unternehmenskultur, die entgegen der herkömmlichen Annahme keinen Zusammenhang zwischen der Stärke oder Kohärenz einer Unternehmenskultur und ihrem Unternehmenserfolg feststellen konnten. So wiesen beispielsweise Kotter/Heskett in ihrer Untersuchung der Unternehmenskultur von mehr als 200 US-Unternehmen nur eine sehr schwache Korrelation zwischen der Stärke der Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Im auffälligen Gegensatz dazu standen eine Reihe ausgeprägt gegenläufiger Fälle, bei denen einerseits Unternehmen mit schwacher Unternehmenskultur große Erfolge erzielt, und andererseits Unternehmen mit starker Kultur unterdurchschnittlich abgeschnitten hatten (vgl. Kotter/Heskett 1992:15 ff.). Auch Schreyögg stellt positive und negative Effekte von starken Unternehmenskulturen gegenüber und verdeutlicht damit die Ambivalenz kultureller Homogenität (Schreyögg 2000:463ff.).

Aktuelle empirische Untersuchungen zeigen darüber hinaus: Für den Unternehmenserfolg förderliche kulturelle Eigenschaften des Unternehmens wie Mitarbeitermotivation, Kreativität und bereichsübergreifende Kooperation lassen sich kaum durch das Management vorschreiben, sondern gedeihen quasi spontan in einem Klima starker Unternehmenskohäsion (Rathje 2004).

Für die Gestaltung von Unternehmenskultur bedeuten diese Ergebnisse eine Absage an die bisherige alleinige Konzentration auf bestimmte Inhalte. Stattdessen rückt die Förderung von Unternehmenszusammenhalt, bzw. Kohäsion unabhängig von bestimmten kulturellen Eigenschaften in den Vordergrund. Die zentrale Frage zur Gestaltung von Unternehmenskultur ist dann nicht mehr: Wie kann man Kohärenz herstellen? Sondern: Wie kann man Kohäsion erreichen? Legt man hierfür die zeitgenössische differenzorientierte Kulturtheorie zugrunde, ergibt sich damit als grundsätzliche Handlungsanweisung zur Erzeugung von Unternehmenskohäsion die Förderung der Bekanntheit und Normalität vorhandener Unterschiede.

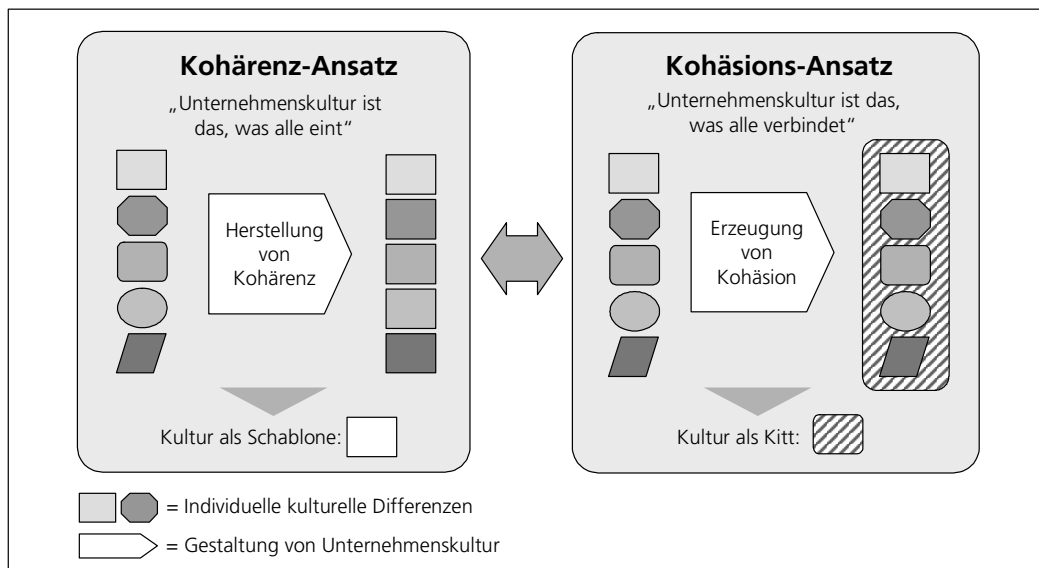


Abb. 5: Unternehmenskultur: Kohärenz- versus Kohäsions-Ansatz

Eine solche Sichtweise verdeutlicht darüber hinaus die besondere Anfälligkeit von Unternehmenskulturen gerade in der Planungsphase von M&As, obwohl die Mitarbeiter beider Unternehmen auf breiter Basis noch gar nicht miteinander in direkten Kontakt getreten sind. Gerade die Planungsphase nach Bekanntwerden des Mergers ist jedoch für die Mitarbeiter durch Krisenhaftigkeit gekennzeichnet: „Die Entwicklung verläuft auffälligerweise ganz ähnlich wie nach einer Nachricht über eine lebensbedrohende Krankheit. Sie reicht von Ablehnung über Angst, Zorn, Trauer [...]“ (Hab-eck/Kröger/Träm 2002:18).

Wenn ein Unternehmen schon in der Planungsphase den Aspekt interner Unternehmenskohäsion in der Mitarbeiterkommunikation vernachlässigt, kann dies daher verheerende Folgen für die Unternehmenskultur der einzelnen Unternehmen haben, bevor der Unternehmenszusammenschluss überhaupt begonnen wurde. So illustriert ein aktuelles Interview mit Mitarbeitern des Pharma-Unternehmens Sanofi-Synthelabo anlässlich des geplanten Kaufs von Aventis deutlich die Ge-

fahren von Unsicherheit, Misstrauen sowie Ressourcen- und Effizienzverlust. Darüber hinaus deutet das Beispiel bereits auf die Gefahren hin, die sich aus der Vernachlässigung von potentieller Kohäsion mit dem neuen Partnerunternehmen ergeben.

„Meine Kollegen sind alle verunsichert. Das äußert sich in unzähligen ausgedehnten Gesprächen während der Arbeitszeit, bei denen die derzeitige Situation immer wieder ventiliert wird. Wir wissen alle nicht, was wird. Die Geschäftsführung schickt uns nur nichtssagende Emails, in denen steht am Ende immer, dass jeder gefälligst eine Arbeit weitermachen soll. Aber die meisten identifizieren sich immer weniger mit der Firma. Viele resignieren. Es verbreitet sich gerade so ein sarkastischer Unterton. Und fast alle gucken sich nach Alternativen um. [...] So ein merger macht einem jeden Tag klar, dass es nur um übergeordnete wirtschaftliche Interessen geht. Zugehörigkeit zur Firma und Engagement zählt dann nichts mehr. Also versucht jeder seine eigene Haut zu retten. [...] Aventis spielt in der ganzen Diskussion bis jetzt gar keine Rolle. Es hat uns keiner zu irgendeinem Zeitpunkt versucht zu sagen, dass Aventis vielleicht eine ganz tolle Firma ist, mit der es sich lohnt zusammenzuarbeiten. Wir sind ja noch in der Planung. Da interessiert keinen, was die Mitarbeiter denken.“

(Interview der Verfasserin mit leitenden Mitarbeitern von Sanofi-Synthelabo, Berlin Juli 2004, Ausschnitt)

Abb. 6: Beispiel: Vernachlässigung von Kohäsion im Mergerprozess

Ziel der Berücksichtigung von Unternehmenskultur in der Merger-Situation sollte es daher sein, die Unternehmenskohäsion in der empfindlichen Zeit der Unsicherheit eines Unternehmenszusammenschlusses zu stärken: Zusammenhalt schaffen in der Zwischenzeit!

#### 4. Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Anregungen für die Berücksichtigung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung

Aus den vorgestellten Forschungsergebnissen zur Unternehmenskultur lassen sich eine ganze Reihe von Anregungen für neue Konzepte zur Berücksichtigung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung ableiten. Dabei soll im folgenden besonders auf mögliche Handlungsansätze eingegangen werden, die sich direkt aus den beschriebenen Aspekten der Emergenz von Unternehmenskultur sowie der Unternehmenskohäsion als Folge der Normalität von Unterschieden ergeben und daher von M&A-Konzepten bisher nicht berücksichtigt wurden. Da Unternehmenskultur und Unternehmenszusammenhalt zu großen Teilen Produkte unternehmensinterner Kommunikation sind, handelt es sich deshalb im Einzelnen vor allem um Anregungen zur Gestaltung von Kommunikation während der Planung von M&A. Sie lassen sich einteilen in Vorschläge zur Optimierung der M&A-Planung selbst sowie zur Kulturanalyse und zur Erzeugung von Normalität während und nach der Planungsphase.

##### 4.1. Vorschläge zur Optimierung der M&A-Planung

- Vor Beginn der Planungsaktivitäten zur Unternehmensfusion sollte zwischen dem Management der Fusionspartnern ein gemeinsames Verständnis von einer funktionsfä-

higen Unternehmenskultur als grundlegender Erfolgsvoraussetzung der Fusion entwickelt werden. Gleichzeitig sollte ein gemeinsames Eingeständnis der Nicht-Machbarkeit von Unternehmenskultur als Planungsvoraussetzung angestrebt werden (Emergenz-Gedanke).

- Die Erhaltung und Schaffung von Unternehmenskohäsion sollte dann als Querschnittsaufgabe im Merger-Masterplan verankert werden. Wichtig erscheint dabei der übergeordnete Charakter von Unternehmenskultur, so dass ihre Berücksichtigung NICHT als eine Variable unter vielen in die Planung eingeht, um zu vermeiden, dass bei Budget-Engpässen hier Streichungen vorgenommen werden.
- Maßnahmen zur Erzeugung von Unternehmenszusammenhalt benötigen eine explizite Budgetierung von Ressourcen, diese Kosten müssen in der Kostenplanung des Mergers von Beginn an berücksichtigt werden.
- Eng damit verbunden ist die Notwendigkeit für die Schaffung von Unternehmenskohäsion in der Planung ein eigenes Zeitbudget einzurichten, das den emergenten Charakter von Unternehmenskultur berücksichtigt und zusätzliche Zeit für das wahrscheinliche Auftreten von Management-Fehlern und Konflikten einkalkuliert.

#### 4.2. Vorschläge zur Kulturanalyse

- Der Planungsprozess sollte begleitet werden durch eine gemeinsam von beiden Partnern durchgeführte Analyse der beiden Unternehmenskulturen. Dabei ist aufgrund der beschriebenen Heterogenität und Ambivalenz von Unternehmenskultur eine qualitative Analyse, die sich aus der konkreten Interkultur der beiden Partnerunternehmen speist, einer Vorgehensweise mit Dimensionsmodellen vorzuziehen (zu den Vorteilen und zur genauen Methodik einer solchen Analyse vgl. Rathje 2003, 2004). Ziel der Analyse ist dabei nicht nur die Identifikation möglicher Konfliktpotentiale (s.u.), sondern vor allem die gemeinsame Arbeit an einer solchen Analyse selbst, die kohäsionsfördernd auf beide Unternehmen wirken kann. Sie sollte daher unter Einbeziehung einer großen Zahl von Interviews mit Mitarbeitern aus beiden Unternehmen möglichst intern durchgeführt werden.
- Auf Basis der qualitativen Analyse sollte eine Sammlung von Hypothesen zu möglichen Konfliktpotentialen im Merger-Prozess entwickelt werden. Diese sollten Erklärungsversuche über mögliche Gründe für identifizierte



Unterschiede sowie Ansätze zur Bewältigung der Konfliktsituationen enthalten. Hierbei kommt es zur späteren kommunikativen Anwendung weniger auf die Vollständigkeit und Akkuratheit der Sammlung an, als auf den Grad der Anregung, sich selbst mit der Kultur des eigenen Unternehmens und dem neuen Partner auseinander zu setzen, um so Normalität entstehen zu lassen.

#### 4.3. Vorschläge zur Erzeugung von Normalität

- Unabhängig von der konkreten Merger-Planung sollte die gesamte Planungsphase von internen Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden, die darauf abzielen, in der empfindlichen Zeit der Unsicherheit den internen Unternehmenszusammenhalt der noch getrennten Unternehmen zu erhalten. Am wichtigsten erscheint hierbei entgegen häufiger Praxis eine Verstärkung der allgemeinen internen Mitarbeiter-Kommunikation. Da Nicht-Kommunikation immer Nicht-Interesse signalisiert, ist sicherzustellen, dass Management und Mitarbeiter von den Fusionsplänen und ihrer konkreten Ausgestaltung nicht aus der Zeitung erfahren. Falls aus rechtlichen Gründen in Einzelfällen noch keine Kommentierung möglich ist, sollte zumindest dies kommuniziert werden.
- Sobald wie möglich sollten ausführlich die Gründe für die geplante Fusion dargestellt werden. Dabei geht es zum einen darum, Werbung für das neue Partner- Unternehmen beim jeweils anderen Unternehmen zu machen, zum anderen aber von Beginn an neben den Chancen auch die Risiken des Mergers zu thematisieren. Da alle ungeklärten Fragen ohnehin von sämtlichen Mitarbeiter in informellen Gesprächen diskutiert werden und sich Gerüchte üblicherweise nicht stärkend auf den Zusammenhalt in Situationen der Unsicherheit auswirken, lässt sich nur über die proaktive Kommunikation von Risiken Normalität und damit Zusammenhalt wieder herstellen.
- Als Teil des M&A-Planungsprozesses bietet sich darüber hinaus die Entwicklung von einer gemeinsamen Vision und Unternehmensleitlinien an. Dieser Vorschlag ist zwar nicht neu, allerdings findet er sich an dieser Stelle nicht primär wegen der Festlegung kohärenter Inhalte, sondern wegen der Wichtigkeit des Prozesses an sich für die Unternehmenskohäsion. Daher sollte entsprechend ähnlich wie bei der Kulturanalyse bei der Entwicklung von Vision und Leitlinien nicht die zeitnahe Festlegung bestimmter Formeln durch das Management im Vordergrund stehen, sondern die Kommunikation zwischen den beiden Partnerunternehmen auf möglichst verschiedenen Unternehmensebenen.

- Geht man davon aus, dass Kohäsion besonders aus der Bekanntheit von Differenzen entsteht, sollte der gesamte PMI-Prozess zur Erzeugung von Zusammenhalt ebenfalls begleitet werden durch Maßnahmen zur Kommunikation der vorhandenen Unterschiede. So sollten die im Rahmen der Kulturanalyse identifizierten Konfliktpotentiale deutlich kommuniziert werden. Mögliche Maßnahmen zu ihrer Bewältigung sollten explizit als Test formuliert werden, um in einen aktiven Mitarbeiter-Dialog darüber eintreten zu können, was funktioniert und was nicht funktioniert. Auch hierbei ist letztlich nicht der Inhalt der einzelnen Maßnahmen entscheidend, sondern ihre Kommunikation und die damit verbundene Beschäftigung mit Unterschieden, die kohäsionsfördernd wirkt.
- Neben rein kommunikativen Maßnahmen sollte die M&A-Planung möglichst frühzeitig dafür sorgen, physische Treffpunkte für Mitarbeiter aus beiden Unternehmen zu schaffen. Gerade die bei internationalen Mergers oft gewaltige räumliche Trennung sollte so schnell wie möglich durch persönliche Treffen (z.B. von Arbeitsgruppen zum Austausch von Know-How oder gegenseitige Besichtigung von Produktionsanlagen) überwunden werden. Falls es Größe und Geographie der Unternehmen zulässt, bieten sich darüber hinaus auch gemeinsame Feste an. Auch hierbei ist nicht der konkrete Anlass oder der inhaltliche Austausch entscheidend, sondern die Erzeugung von Normalität und Kohäsion durch die Entstehung gemeinsamer Geschichte.

## Literatur:

Aktouf, O. (1985): Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisationen sehen - "Eine" einheitliche Organisationskultur? *Organisationsentwicklung - Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung* e.V. 4 (1), S. 27-50.

Apfelthaler, G. (1999): *Interkulturelles Management*. Wien :Manz.

Bleicher, K. (1982): Japanisches Management im Wettstreit mit westlichen Organisationskulturen. *Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO)* 51 ( 8), S. 444-450.

Bleicher, K. (1983): Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)* 35 (2), S. 135-146.

Bolten, J. (2000): Können internationale mergers eine eigene Identität ausbilden? - Unternehmensfusionen aus der Perspektive der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung. in: Schriftenreihe der IIK Bayreuth. Zitiert nach: [www.wiwi.uni-jena.de/IWK/forschung/index\\_pu.htm](http://www.wiwi.uni-jena.de/IWK/forschung/index_pu.htm)

Bolten, J./ Ehrhardt, C. (Hrsg.) (2003): *Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Bouchard, P.J.; Pellet, L. (2000): *Getting your shift together - Making sense of Organizational Culture and Change: Introducing Cultural Due Diligence*. Arizona

Buhr, R. (1998): *Unternehmen als Kulturräume - Eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext*. Berlin: Sigma.

Deal, T. E./ Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Mass. Wiederauflage 2000: Perseus.

Drechsel, P./ Schmidt, B./ Götz, B. (2000): *Kultur im Zeitalter der Globalisierung - Von Identität zu Differenzen*. Frankfurt/ Main: IKO.

Ferrari, E.; Rothgäml, F. (2003): Cultural Due Diligence: Systemdiagnosen bei M&A Projekten Teil 1. *M&A Review*, 2, S. 63- 67

Gerds, J./ Schewe, G. (2004): *Post Merger Integration - Unternehmenserfolg durch Integration Excellence*. Berlin: Springer.

Gudykunst, W. B./ Ting-Toomey, S. (2003): Communication in Personal Relationships Across Cultures - An Introduction. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, S. 117-134. zitiert nach: Bolten, J./ Erhardt, C. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Habeck, M./ Kröger, F./ Träm, M. (2002): *Wi(e)der das Fusionsfieber - Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Hansen, K. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft*. 2. Aufl., Paderborn: UTB.

Hinterhuber, H. H. (1992): *Strategische Unternehmensführung II - Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, strategisches Controlling, strategische Führungskompetenz*. 5. Neub. Aufl., Berlin/New York: de Gruyter.

Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 35, S. 286-316.

Kasper, H. (1987): *Organisationskultur - Über den Stand der Forschung*. Wien: Service.

Kieser, A. (1984): Welchen Einfluß hat die Kultur auf Organisation und Führung. In: Pullig, K./ Schäkel, U./ Scholz, J. (Hrsg.): *Erfolgskonzepte der Führung - Fallstudien aus Deutschland, Japan und den USA*. Hamburg: Windmühle, S. 25-51.

Kobi, J.-M./ Wüthrich, H. (1986): *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Kotter, J. P./ Heskett, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*. 5. Aufl., New York: Free Press.

Kroeber, A. L./ Kluckhohn, C. (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge : Harvard University Press.

Krohn, W./ Küppers, G. (Hrsg.): *Emergenz - Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Martin, J./ Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture - An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics* 12 (2), S. 52-64.

Meissner, H. G. (1997): Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre. In: Engelhard, J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management - Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*. Wiesbaden : Gabler, S. 1-14.

Morosini, P. (2001): Managing cross-cultural M&As - Today's organizational imperative is how to win in execution (1. Teil). *M&A* 10, S. 456-462.

Penzel, H. G. (2000): Klare Strategie und Zielausrichtung: Erfolgsfaktoren für das Post Merger-Management in Banken. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 69, S. 18-36.

Peters, Th. J./ Waterman, R. W. (1982): *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.

Pondy, L. R./ Frost, P. J./ Morgan, G./ Dandridge, Th. C. (Hrsg.) (1983): *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.

Pümpin, C. (1984): Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. *GDI Impuls*, Bern 1984 (2) (Gottlieb Duttweiler Institut), S. 19-30.

Rathje, S. (2003): Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins? - Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung. *Interculture Online - Journal of international communication* (4).

Rathje, S. (2004): *Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Riley, P. (1983): A structuralist account of political cultures. *Administrative Science Quarterly* 28, S. 414-437.

Sackmann, S. A. (Hrsg.) (1997): *Cultural Complexity in Organizations - Inherent Contrasts and Contradictions*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.

Schein, E. H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* Jg. (Winter-Nr.), S. 3-16.

Schein, E. H. (1995): *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/New York: Campus.

Schneider, P. (2001): Sieg der Sterne. *Die Zeit* Jg. (36).

Schreyögg, G. (2000): *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Scott, C. (Hrsg.) (2001): *Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmensakquisitionen*. Wiesbaden: Gabler

Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28, S. 339-358.

Steinle, C; Eichenberg, T.; Weber- Rymkowska, J. (2004): Cultural Due Diligence von internationalen Merges & Acquisitions: Konzept, Praxisschlaglicht und Empfehlungen. *M&A Review*, 11, S. 456- 463

Strähle, J. (2004): *Cultural Due Diligence*. Marburg: Tectum Verlag

Trice, H./ Beyer, J. (1984): Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* 9, S. 653-669.

Turner, B. A. (Hrsg.) (1989): *Organizational symbolism*. Berlin/New York: De Gruyter.

Viscio, A. J. et al. (1999): Post Merger Integration - What makes mergers work? *Strategy & Business JG.*, S. 33. Zitiert nach: Gerds, J./ Schewe, G. (2004): *Post Merger Integration - Unternehmenserfolg durch Integration Excellence*. Berlin: Springer, S. 17.

Wägenbaur, T. (2002): Emergenz - Der Sprung von der Evolutions- in die Kommunikationstheorie und Ästhetik. Zitiert nach: Thomas Wägenbaur: *Emergenz. Der Sprung von der Evolutions- in die Kommunikationstheorie und Ästhetik*. Online Dokument: <http://parapluie.de/archiv/sprung/emergenz/index.html>

Weidinger, R.; Mündemann, T. (1999): Cultural Due Diligence - ein Beitrag zur Bewertung von Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. *M&A Review*, 10, S. 427- 432

Zimmer, A. (2001): *Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers und Acquisitions*, Aachen: Shaker